

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO DE UN PLAN
DE RETENCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LAS ÁREAS DE LOS
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI, EN EL PERIODO
DE FEBRERO A JULIO DEL 2018**

**AUTOR:
WENDY MARIEL PINARGO PACHACAMA**

**TUTOR:
MARIA AUGUSTA SANTILLAN MORA**

Quito, octubre del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo/ Nosotros WENDY MARIEL PINARGO PACHACAMA, con documento de identificación N° 1725674830, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LAS ÁREAS DE LOS PROCESOS HABILITANTES DE APOYO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI, EN EL PERIODO DE FEBRERO A JULIO DEL 2018", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me/nos reservó/reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

(Firma)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Wendy Pinargo', is written over a horizontal dotted line.

Nombre: Wendy Pinargo

Cédula: 1725674830

Fecha: 29 de octubre del 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Trabajo de Intervención, "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LAS ÁREAS DE LOS PROCESOS HABILITANTES DE APOYO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI, EN EL PERIODO DE FEBRERO A JULIO DEL 2018", realizado por Wendy Mariel Pinargo Pachacama, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, octubre 2018



MARIA AUGUSTA SANTILLAN MORA
CI: 1707180335



Sangolquí, 29 de marzo del 2018
Oficio No GADMUR-DTH-2018-0767

MSc.
Gino Grondona
DIRECTOR DE LA CARRERA DE PSICOLOGIA
UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
Presente

De mi consideración:

En referencia a la solicitud verbal de la Srta. Wendy Mariel Pinargo Pachacama, portadora de la cedula de ciudadanía Nro. 1725674830, estudiante de 10m Nivel de la Carrera de Psicología, Mencion Laboral y Organizacional, me corresponde informar que se autoriza el uso de la información y posterior publicación del trabajo de titulación con el tema "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LAS ÁREAS DE LOS PROCESOS HABILITANTES DE APOYO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DE RUMINAHUI, EN EL PERIODO DE FEBRERO A JULIO DEL 2018".

La Señorita Pinargo se encontrará bajo la supervision de la Psi. Ind. Vanessa Arellano con el cargo Analista de Talento Humano 2 del GADMUR.

Particular que me comunico a usted para los fines consiguientes.

Atentamente,



Ing. Eduardo Portilla F.
FUNCIONARIO DIRECTIVO DE TALENTO HUMANO

TALENTO HUMANO
Montúfar 251 y Espejo
Telf.: 2998 300 ext. 3071
www.ruminahui.gob.ec

DEDICATORIA

La vida se encuentra plagada de retos, y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base no solo para mi entendimiento del campo en el que me he visto inmersa, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro.

Dedico este proyecto de manera especial a mis padres Luis Pinargo y Luzmila Pachacama, quienes fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, además de la parte moral y económica para poder llegar a ser una profesional de excelencia.

A mis hermanos Luis, Guisela y Carmen, por sus consejos y experiencia, y a mis sobrinas Marilyn y Valeri, por ser la motivación que necesitaba en el transcurso de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y agradezco a Dios y a mis padres, por haberme permitido culminar una etapa más de mi vida, agradezco de manera especial a mis mejores amigas y amigos por su infinito apoyo moral fuera de la institución, a Mishell Viteri que juntas dentro de la institución tuvimos que lograr nuestra meta académica, por sus consejos y paciencia en muchos años de amistad.

Un cordial agradecimiento a mi Universidad y docentes por formarme en ella con sus conocimientos, y al Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, por abrirme las puertas de la organización y permitirme realizar mi proyecto con éxito.

Este es un momento que espero perdure en el tiempo no solo en las mentes de las personas que agradecí o dedique, sino también en las personas que realizaron un pequeño aporte e invirtieron su tiempo siendo partícipes de este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	1
Primera Parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1. Nombre del proyecto	3
1.2. Nombre de la institución	3
1.3. Tema que aborda la experiencia.....	3
1.4. Localización	4
2. Objetivo de la sistematización.....	6
3. Eje de la sistematización	7
4. Objeto de la sistematización.....	10
5. Metodología de la sistematización	11
6. Preguntas clave.....	13
7. Organización y procesamiento de la información	14
7.1. Resultados de la encuesta.....	15
7.1.1. Resultados por preguntas	15
7.2. Resultados de la entrevista	21
7.3. Resultados de la observación	21
8. Análisis de la información.....	23
Segunda Parte.....	25

1.	Justificación.....	25
2.	Caracterización de los beneficiarios.....	28
3.	Interpretación.....	30
4.	Principales logros del aprendizaje.....	37
	CONCLUSIONES	41
	RECOMENDACIONES	43
	BIBLIOGRAFÍA	45
	ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Respuestas significativas a los elementos de la pregunta 6. 18

Tabla 2: Respuestas significativas a los elementos de la pregunta 7. 19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación geográfica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui	5
Figura 2: Respuestas por categoría a la pregunta 2.....	16
Figura 3: Respuestas por categoría a la pregunta 4.....	17
Figura 4: Respuestas por categoría a la pregunta 8.....	19
Figura 5: Respuestas por categoría a la pregunta 9.....	20

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta De Salida.....	46
------------------------------------	----

RESUMEN

En el informe que se presenta se describe la sistematización de la experiencia adquirida a través de la ejecución de un proyecto de intervención que surgió a partir de una elevación repentina del índice de rotación del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. Dicha elevación fue detectada por el Jefe del Departamento de Talento Humano a través de la observación de la cantidad de bajas solicitadas en la institución. Para dar inmediata solución a la situación problemática presentada por la institución de gobierno se decidió diseñar e implementar un plan de retención del personal conformado por acciones dirigidas a minimizar el efecto de las causales identificadas para el problema en cuestión. Los resultados obtenidos a partir del proyecto de intervención cumplieron con las expectativas de los beneficiarios y el resto de partes involucradas ya que se alcanzaron satisfactoriamente los objetivos de trabajo y se disminuyó el índice de rotación del personal alcanzando de esta manera una estabilidad en los trabajadores y el mejoramiento de la calidad del servicio prestado por la organización objeto de estudio.

Palabras claves: retención del personal, talento humano

ABSTRACT

The report presented describes the systematization of the experience acquired through the execution of an intervention project that arose from a sudden rise in the rate of staff turnover in the Autonomous Decentralized Government of the Municipality of Rumiñahui. This elevation was detected by the Head of the Human Talent Department by observing the number of dropouts requested at the institution. To give immediate solution to the problematic situation presented by the government institution, it was decided to design and implement a staff retention plan consisting of actions aimed at minimizing the effect of the identified causes for the problem in question. The results obtained from the intervention project met the expectations of the beneficiaries and the rest of the parties involved, since the work objectives were satisfactorily achieved and the turnover rate of the staff was reduced, thus achieving stability in the workers and the improvement of the quality of the service provided by the organization under study.

Keywords: staff retention, human talent

Introducción

Las empresas productoras de bienes y de servicios tienen en la mayor parte de los casos un objetivo principal que es generar ganancias a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes y para ello emplea los recursos de los cuales dispone. El principal recurso que necesita toda organización para cumplir con sus objetivos a corto mediano y largo plazo es el recurso humano manejado en la actualidad como talento humano.

Los trabajadores que van a ejecutar las actividades y tareas planificadas para llevar a cabo los procesos productivos deben contar con la preparación necesaria y las aptitudes requeridas por el cargo que desempeñan, pero también deben sentirse satisfechos con la actividad que realizan y motivados a llevarla a cabo.

Para la empresa contar con trabajadores capacitados, motivados y satisfechos implica incurrir en un conjunto de gastos que se consideran como indirectos a la producción o al servicio y que repercuten directamente en la generación de ingresos deseada por la empresa. Los mencionados gastos aumentan considerablemente si la directiva de la organización no logra mantener una estabilidad en el tiempo de la composición de sus trabajadores.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no se encuentra exento de las afirmaciones anteriores y en el último año se ha visto afectado por la elevación repentina del índice de rotación del personal, aspecto que no solamente influye en el incremento de los gastos generados por el concepto de contratación y preparación de

nuevos trabajadores sino que también repercute en la calidad del servicio que ofrece la institución de gobierno a los residentes del municipio en el que se encuentra ubicada la organización objeto de estudio.

Por esta situación surge el proyecto de intervención destinado a diseñar un plan de retención del personal teniendo en cuenta las deficiencias existentes en la organización. Las experiencias adquiridas en la ejecución del proyecto de intervención podrán ser generalizadas teniendo en cuenta los factores claves delimitados en la sistematización de la investigación.

Primera Parte

En la primera parte del informe que se presenta se pretende determinar un conjunto de elementos claves que permiten entender la sistematización. Entre ellos se encuentran los datos informativos del proyecto, el sistema de objetivos, la metodología y objeto del proyecto y los datos más relevantes que se obtienen de la sistematización.

1. Datos informativos del proyecto

A la hora de comprender la investigación que se describe es necesario conocer los elementos que componen el medio en el que se desarrolla, por eso este epígrafe está dedicado a abordar los datos informativos del proyecto que se describe.

1.1. Nombre del proyecto

Sistematización de la implementación de un plan de retención del personal dentro de las áreas de los procesos habilitantes de apoyo para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui (GADMUR) en el período de febrero a julio del 2018.

1.2. Nombre de la institución

La institución donde se lleva a cabo el proyecto de investigación es el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui

1.3. Tema que aborda la experiencia

La experiencia de investigación se enmarcó en el área de la psicología organizacional ya que el tema abordado es la retención del personal de la institución de gobierno mediante

la implementación de un plan de acción que permite retener a los trabajadores y disminuir los altos índices de rotación existentes en la organización de gobierno.

Al realizar el diagnóstico de la situación existente en la entidad que provocó que se hayan elevado repentinamente los índices de rotación, se detectó que, los principales problemas del ámbito laboral que están incidiendo directamente en que los trabajadores soliciten el cese de las relaciones contractuales con la organización se encontraron los siguientes: inadecuadas relaciones laborales, mal ambiente de trabajo, inconformidad con el sistema de salario y beneficios implementados, condiciones de las instalaciones, deficiencias en la capacitación del personal y escaso desarrollo laboral.

Durante el proceso investigativo se desarrollaron entrevistas de salida que fueron aplicadas a los trabajadores que solicitaron baja voluntaria de la institución de gobierno y sobre la base de sus resultados se diseñaron acciones encaminadas a minimizar el efecto de los problemas existentes en el ámbito laboral.

1.4. Localización

Las oficinas de la sede del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui se encuentran ubicadas en el Valle de los Chillos en el sector de Sangolquí, en la calle Montufar 251 y Espejo tal y como se muestra en la figura 1. El municipio de Rumiñahui se encuentra al sureste de la Provincia de Pichincha, a veinte minutos de la ciudad de Quito.

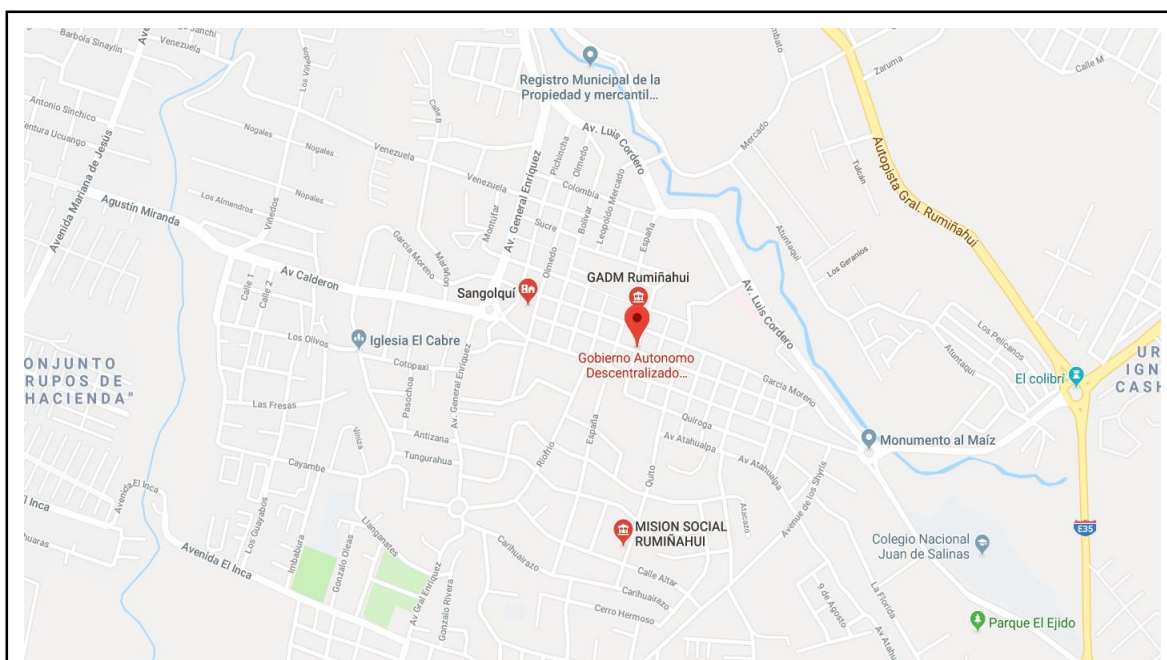


Figura 1: Ubicación geográfica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.
Tomado de: Google maps

2. Objetivo de la sistematización

La sistematización de la implementación de un plan de retención del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui tiene como objetivo evidenciar la experiencia adquirida para que otras organizaciones similares a la organización objeto de estudio en otros territorios cuenten con la información necesaria para realizar investigaciones referentes al tema que aborda el proyecto de intervención. También se desea que con la sistematización que se describe se sienta un precedente en las instituciones de gobierno acerca de la relevancia que se le debe conferir a la motivación y la satisfacción del personal para conseguir los objetivos de trabajo.

La sistematización descrita en el presente informe permitirá determinar y organizar los aspectos y factores que son determinantes en la realización de la investigación, mediante la cual se logró diseñar el plan de retención del personal y, sobre la base de dichos elementos poder definir acciones que logren que los trabajadores muestren una empatía con la organización.

Con la sistematización se desea conseguir los datos, informaciones y aspectos de valor imprescindibles para realizar la generalización del plan de retención en organizaciones cuyos objetos sociales sean afines al objeto social de la institución de gobierno en la que se aplica el proyecto de intervención. Aunque para ejecutar la mencionada generalización se deben tener en cuenta las características específicas del entorno en el que se desenvuelve la organización en la que se vaya a realizar la intervención.

3. Eje de la sistematización

A fin de regular la forma de ejecución del proyecto de sistematización se decide establecer como eje una línea de investigación descriptiva ya que se van a describir tanto los referentes teóricos como los resultados obtenidos de la experiencia práctica de la investigación.

El sustento teórico de la presente sistematización radica en que de la estabilidad del personal depende la calidad del servicio que se brinda en una organización y, por tanto, se debe trabajar desde el área de Talento Humano con la perspectiva de que los trabajadores constituyen el recurso más valioso con que cuenta la empresa y se debe preservar.

El recurso humano en una organización como término surgió alrededor del año 1920 en el área de la economía política y las ciencias sociales y reflejaba la concepción psicológica del trabajador en su integración de las esferas social, afectiva, cognitiva y física (Acosta, 2008).

A partir del surgimiento del término y a medida que fueron pasando los años y el estudio científico de este concepto fue avanzando se le fue otorgando cada día mayor importancia al recurso humano dentro de cualquier organización ya bien sea productora de bienes o de servicios. Pero el desarrollo de los estudios en esta temática no solo ha influido positivamente en lo que a importancia del recurso se refiere sino también en las denominaciones usadas para nombrar a las personas en una organización.

En un inicio como se refería anteriormente se denominaba a las personas dentro de una empresa como el recurso humano que significaba ver a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos que ejecutaban una serie de tareas y actividades que requerían de un proceso de planeación y una acción de control, ambos ejecutados por otras personas diferentes a las que ejecutaron las actividades y tareas, para verificar que cumplieran con las exigencias de la organización (Chiavenato, 2001).

Posteriormente se empezó a manejar como Capital Humano con un marcado desarrollo en la forma de ver a las personas haciendo referencia al valor que crean las capacidades y habilidades de los trabajadores a partir de elementos como la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás (Navarro, 2005). Mientras que Boisier (2002) lo considera como el stock de preparaciones y destrezas que tienen los sujetos y su capacidad a la hora de aplicarlos a los sistemas productivos.

Actualmente el término más utilizado en el mundo científico y empresarial es la denominación de Talento Humano considerada como la habilidad que poseen las personas para resolver problemas mediante la mejor solución posible, aplicando todas sus destrezas, experiencias y aptitudes y mostrando un alto grado de compromiso con el desarrollo de la organización (Prieto, 2013).

Debido al valor que se le confiere al Talento Humano se hace imprescindible establecer estrategias y acciones encaminadas a mantener la estabilidad de los trabajadores para contar con las destrezas, experiencias y aptitudes de los mismos y garantizar que el

personal se encuentre comprometido con el desarrollo de la institución y el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Son diversos los autores que han dedicado sus investigaciones y publicaciones a establecer pautas a tener en cuenta para lograr retener al personal de la organización teniendo en cuenta sus aspiraciones y necesidades. Muchos de los autores coinciden en los principales elementos que no se pueden descuidar para lograr retener al personal laborando en la organización son: la motivación, la satisfacción y el ambiente de trabajo; y por ello se deben cuidar los procesos de: salario y beneficios, capacitación y desarrollo y reclutamiento y selección (LosRecursosHumanos.com, 2011).

La retención del Talento es considerada como una práctica esencial para ser un líder y debe ser una prioridad para todo el personal directivo de la empresa. Para lograr retener al personal se deben identificar las características personales de cada trabajador, además de desarrollar y promover con una frecuencia periódica a aquellos trabajadores que demuestren talentos y colocarlos en cargos claves de la organización (Serna & Mojica, 2008).

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización radica en la delimitación de las experiencias adquiridas durante la implementación del plan de retención del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.

El objeto principal de la sistematización tiene su base fundamental en tres aspectos claves: la insatisfacción de los trabajadores con las tareas a desempeñar y las condiciones de las instalaciones, la incorrecta selección del personal que ocupará cargos en el gobierno y la baja remuneración percibida por los trabajadores que no concuerda con las labores realizadas.

5. Metodología de la sistematización

La investigación que se describe se clasifica por sus características dentro del área de las investigaciones cualitativas puesto que se comienza con la recopilación de datos e informaciones a partir de técnicas propias de este tipo de investigaciones y sobre la base de los datos obtenidos se establecen un conjunto de relaciones causales que permiten determinar los orígenes del problema que se investiga (Quecedo & Castaño, 2002).

Debido a las particularidades de la presente investigación y las características propias de la investigación cualitativa se decide conjuntamente con el equipo de trabajo aplicar un conjunto de herramientas propias de este tipo de investigación las cuales se refieren a continuación:

- Observación Directa: Se emplean sistemáticamente los sentidos para que el investigador obtenga los datos necesarios para resolver sus problemas, el investigador sabe qué es lo que quiere observar y con qué objetivo y los hechos son percibidos de manera directa sin ningún tipo de intermediarios (Díaz, 2011).
- Encuestas: Es una técnica muy utilizada debido a que se obtienen importantes resultados a costos relativamente bajos ya que permite recoger datos a partir de la aplicación de un cuestionario a un grupo de personas de manera aleatoria que conforman una muestra representativa de la población que se investiga (López-Roldán & Facheli, 2015).
- Revisión de la literatura: Esta técnica consiste en investigar, distinguir y analizar la bibliografía científica relacionada con el tema de estudio y concluir que parte de estas informaciones son relevantes y necesarias para resolver el problema que se está investigando (Gutiérrez & Maz, 2001).

- Entrevista semiestructurada: Es una conversación con un diálogo coloquial dirigida a un objetivo específico que no es solamente el de conversar, sino también el de recopilar informaciones relacionadas con el objeto que se está estudiando y posee un mayor grado de flexibilidad que el de una entrevista estructurada (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013).

En el momento de realizar la aplicación de los instrumentos se tuvieron en cuenta un conjunto de elementos que eran imprescindibles para lograr obtener datos e informaciones confiables y fieles a la situación existente en el órgano de gobierno. Y sobre la base de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos se procedió a determinar las causas que están influyendo directamente en la elevación del índice de rotación del personal.

6. Preguntas clave

a) Preguntas de inicio:

¿Qué situación motivó la idea de diseñar un plan de retención del personal?

¿Cómo fue la participación y cooperación de los beneficiarios en el proyecto?

¿Quiénes son los actores involucrados en las distintas etapas de la sistematización?

¿Los beneficiarios están de acuerdo con la ejecución del proyecto de intervención?

b) Preguntas interpretativas:

¿Cuál es la relación entre las causas identificadas y la retención del personal?

¿Cómo se ejecutan los procesos de trabajo del departamento de Talento Humano?

¿Cómo se ha visto influenciada la fidelidad de los trabajadores con la institución de gobierno?

¿Qué aspectos se tuvieron en cuenta para diseñar el plan de retención?

¿Cómo se llevó a cabo el proceso de diseño del plan de retención?

c) Preguntas de cierre:

¿Cuál es la opinión de los beneficiarios acerca de los resultados obtenidos?

¿Cómo influye la implementación del plan de retención del personal en el desempeño de la organización de gobierno?

¿Cuáles son los beneficios a nivel individual y colectivo que se observan?

¿En qué medida se alcanzaron los resultados esperados?

7. Organización y procesamiento de la información

Para obtener la información necesaria para realizar la sistematización y el proyecto de investigación se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias de información radicadas en documentos, artículos, libros, opiniones personales y experiencias prácticas de personal con años de antigüedad en la institución. Sobre la base de estas fuentes se pudo constatar que el índice de rotación del personal en el órgano de gobierno había mostrado un crecimiento sobredimensionado en su comportamiento.

Para desarrollar el proyecto se establecieron una serie de etapas que concatenadas de manera lógica permitieron alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. Estas etapas fueron:

1. Ejecución del diagnóstico de las causales de las bajas frecuentes: se utilizaron las herramientas descritas anteriormente para obtener resultados que mostraran las condiciones por las cuales los trabajadores estaban solicitando baja.
2. Procesamiento y análisis de los resultados: se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas para delimitar los resultados relevantes.
3. Confección del informe de resultados: se elaboró un informe que fue entregado a la directiva de la institución para su análisis.
4. Diseño de los planes de acción: se establecieron un conjunto de acciones que se discutieron con la directiva del gobierno para su aprobación y posterior implementación.
5. Control y seguimiento de la implementación del plan de retención: después de implementar el plan de retención se llevó a cabo un seguimiento y control de su puesta en práctica para monitorear si se requería alguna modificación en los meses de mayo a julio.

Al aplicar las herramientas seleccionadas y anteriormente descritas los resultados obtenidos arrojaron las causales de la elevación repentina de los índices de rotación del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. Los resultados por cada una de las herramientas se refieren a continuación.

7.1. Resultados de la encuesta

La encuesta aplicada tenía como objetivo determinar las causas por las cuales se ha incrementado el índice de rotación del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del municipio de Rumiñahui. Este instrumento fue diseñado por el equipo de trabajo y estuvo conformado por 10 preguntas tal y como se muestra en el Anexo # 1. El tamaño de la muestra utilizada fue de 40 trabajadores de ambos sexos en el rango de edad entre 22 y 52 años. Los resultados por preguntas se describen a continuación.

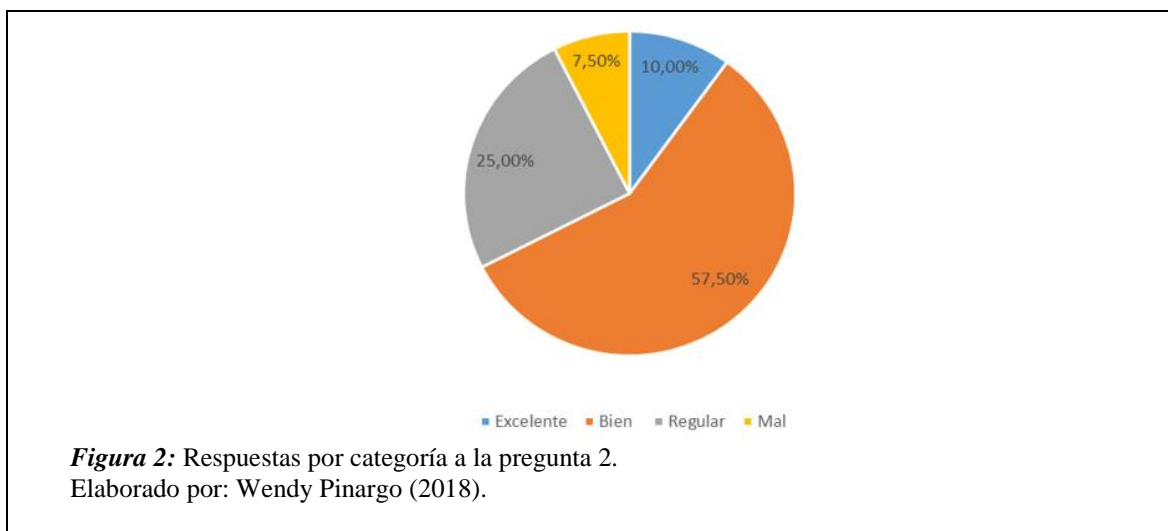
7.1.1. Resultados por preguntas

Pregunta 1: ¿Cuándo ingresó al GADMUR recibió instrucciones (inducción) de cómo hacer su trabajo?

Las respuestas obtenidas de los encuestados reflejaron que no existe una concordancia en sus opiniones ya que la misma cantidad de encuestados respondió que sí y que no a la pregunta por lo que se demuestra que no siempre se realiza adecuadamente el proceso de inducción de los trabajadores.

Pregunta 2: ¿Cómo se sintió durante el tiempo que laboró dentro del GADMUR?

El comportamiento de las respuestas que dieron los encuestados se muestra en la figura siguiente:



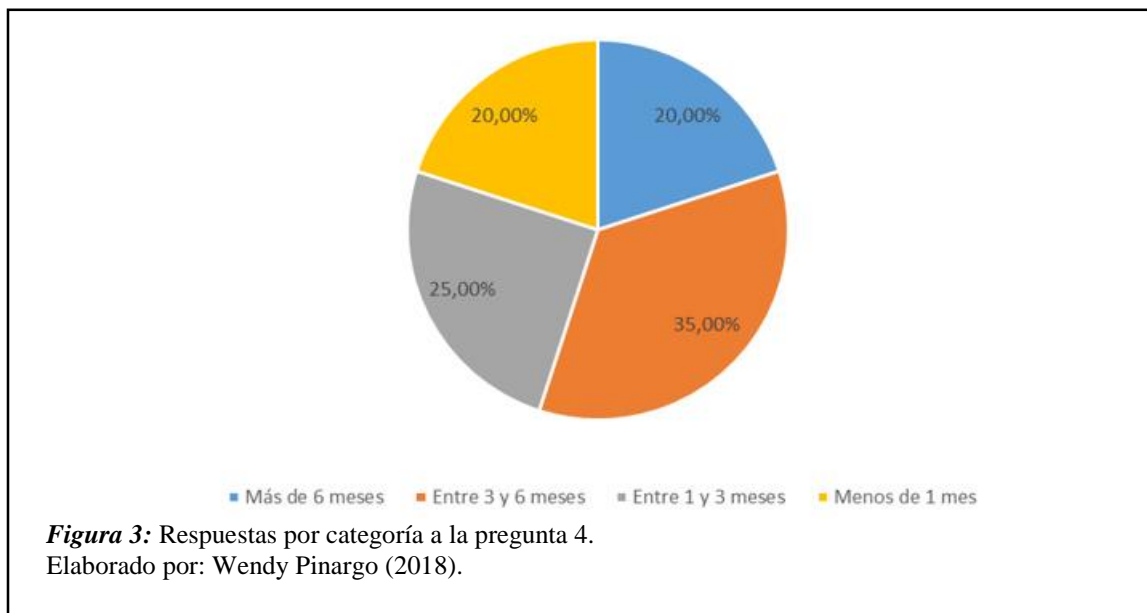
Cada uno de los colores refleja las respuestas obtenidas en la escala de Likert de las encuestas aplicadas, en las que refleja su porcentaje según su grado de satisfacción.

Pregunta 3: ¿Cómo considera la relación de su Jefe Inmediato con el personal a su cargo?

En las respuestas a la pregunta tres es válido señalar que, aunque ninguno de los encuestados califica las relaciones jefes - subordinados de malas, el mayor número de personas las evalúan solamente de buenas y el 77,5% las califica entre buenas y regulares.

Pregunta 4: ¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar el GADMUR?

El procesamiento estadístico de las respuestas a la pregunta relacionada con el tiempo que lleva pensando en solicitar la baja de la organización arrojó como resultado la figura 3.



Pregunta 5: ¿Las instalaciones de la institución eran las adecuadas y se mantenían en buenas condiciones de mantenimiento e higiene?

Las respuestas aportadas por los encuestados arrojan que las malas condiciones de las instalaciones y la higiene de los locales no constituye una causa probable de la elevación de los índices de rotación del personal, ya que 31 de los 40 encuestados respondió afirmativamente a la interrogante. Por esta razón se descarta que los trabajadores estén solicitando la baja por malas condiciones de trabajo.

Pregunta 6: ¿Cuál o cuáles son sus motivos para dejar el GADMUR?

En esta pregunta se le proporciona a los encuestados un conjunto de posibles razones que los puedan haber motivado a solicitar la ruptura de las relaciones contractuales con la institución de gobierno. Entre estas razones se encuentran:

1. Oferta de un mejor puesto
2. Oferta de un mejor horario
3. Necesidad de un cambio

4. Motivos personales
5. Desmotivación
6. Estudios
7. Relaciones laborales
8. Otros

Los resultados obtenidos mediante el procesamiento estadístico de esta pregunta se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1:

Respuestas significativas a los elementos de la pregunta 6.

	6-1	6-2	6-3	6-4	6-5	6-6	6-7	6-8
Respuesta	Si	No	No	No	No	No	No	No
Porcentaje	57,5%	95%	90%	85%	77,5%	92,5%	90%	90%

Nota: Muestra los valores porcentuales de las respuestas a cada uno de los incisos.

Elaborado por: Wendy Pinargo (2018).

Pregunta 7: ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos del GADMUR y sobre su cargo?

Al igual que en la pregunta anterior se le presentaron un grupo de elementos a los encuestados para que realizaran sus evaluaciones, estos elementos son:

1. Salario
2. Ambiente de trabajo
3. Formación
4. Carga laboral
5. Posibilidad de ascenso
6. Reconocimientos
7. Trabajo en equipo
8. Relación con los superiores

Para analizar los resultados se elabora la tabla 2 a partir de la siguiente escala de valores: 1 es totalmente satisfecho, 2 es satisfecho y 3 es insatisfecho.

Tabla 2:

Respuestas significativas a los elementos de la pregunta 7.

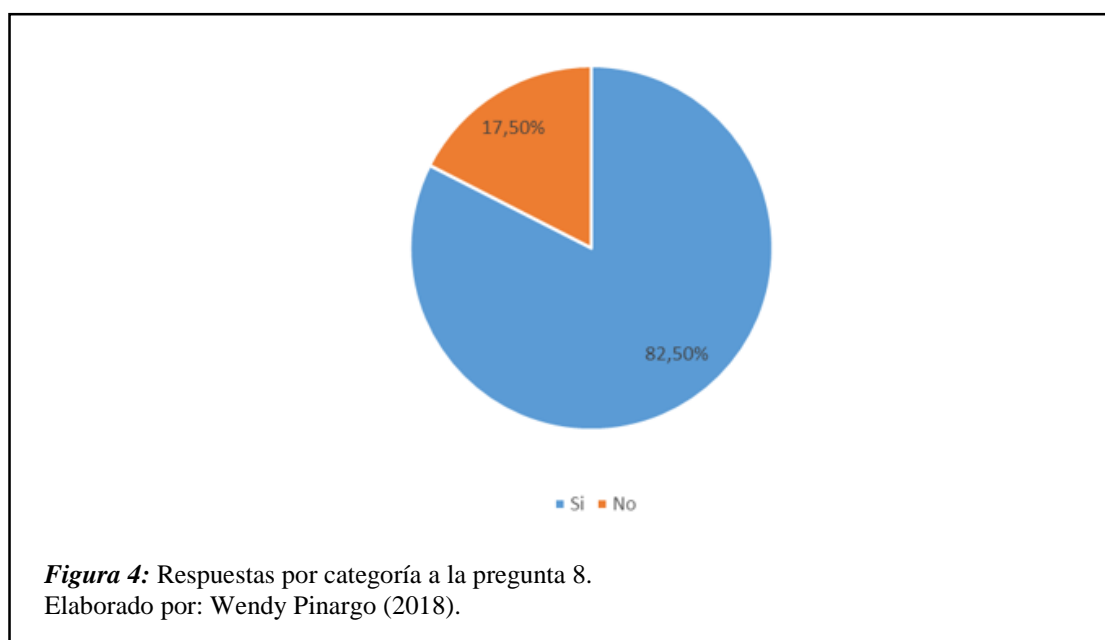
	7-1	7-2	7-3	7-4	7-5	7-6	7-7	7-8
Respuesta	2	2	2	2	3	2 y 3	2	2
Porcentaje	70%	55%	75%	50%	65%	47,5%	52,5%	75%

Nota: Se expresan las respuestas obtenidas con sus respectivos porcentajes

Elaborado por: Wendy Pinargo (2018).

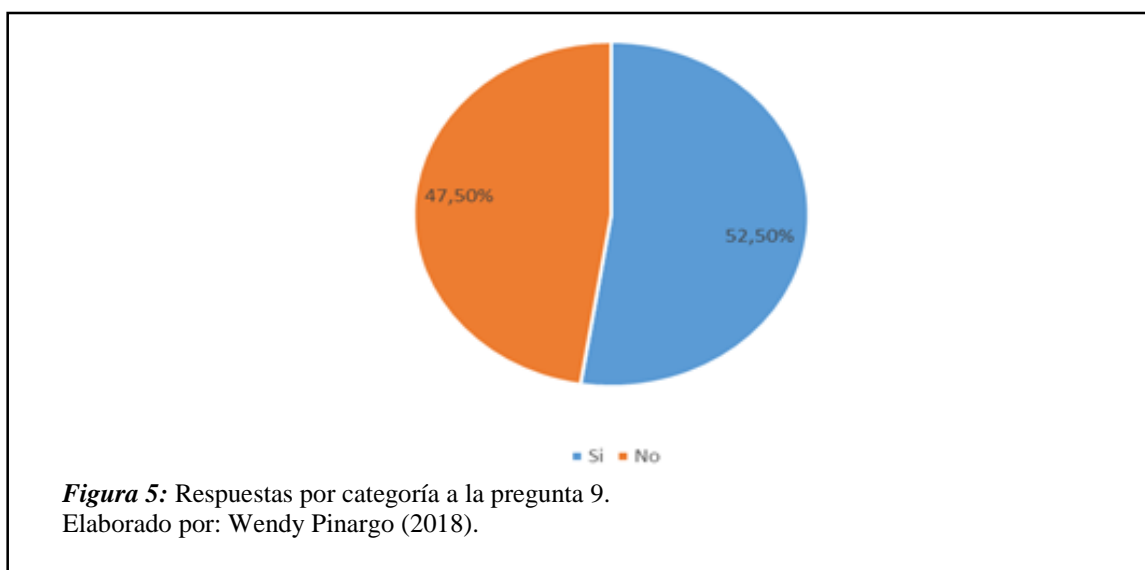
Pregunta 8: ¿Cree que su paso por el GADMUR ha aportado valor a la institución?

El comportamiento de las respuestas a la pregunta referida al valor que aportó su trabajo a la organización se muestra en la figura 4. Las respuestas determinan que la mayor parte de los colaboradores piensa que aportó valor a la institución y por tanto que han dado lo mejor de sí para lograr el desarrollo de la organización.



Pregunta 9: ¿Recomendaría a una persona, familiar o amigo para que labore en el GADMUR?

Las respuestas a esta pregunta presentan porcentajes similares tal y como se muestra en la figura 5. Este aspecto es desfavorable para la organización objeto de estudio, pues al existir altos índices de rotación del personal y los trabajadores que abandonan el gobierno no recomiendan laborar en la organización, y se corre el riesgo de que no existan candidatos idóneos para cubrir las plazas vacías.



Pregunta 10: Mejoras o sugerencias que recomienda al GADMUR.

Esta pregunta tiene un carácter abierto en el cual los encuestados expresan sus opiniones de lo que debe mejorar el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. Las mejoras y sugerencias más mencionadas se encuentran relacionadas con los siguientes aspectos:

- Clima Laboral
- Reconocimiento a los trabajadores
- Capacitación
- Organización del trabajo

- Instalaciones de trabajo
- Salario y beneficios
- Evaluación del desempeño
- Inducción del personal
- Equipos de trabajo

7.2. Resultados de la entrevista

Al director del Departamento de Talento Humano se le aplicó una entrevista semiestructurada destinada a obtener datos e informaciones que permitieran diseñar las acciones encaminadas a minimizar el efecto de las problemáticas detectadas en las solicitudes de baja de los trabajadores.

Los resultados obtenidos arrojaron elementos claves para el diseño del plan de retención como la misión, la visión, los valores de la organización, las estrategias a corto, mediano y largo plazo; los planes económicos y los presupuestos planificados para cada una de las áreas de la institución de gobierno.

7.3. Resultados de la observación

Durante el proceso investigativo se realizaron varias sesiones de trabajo dedicadas a la observación directa de los procesos productivos y organizativos que ejecutan diariamente en el órgano de gobierno, a fin de determinar los datos e informaciones que son difíciles de obtener como resultado de la aplicación de las dos herramientas anteriores. Esta técnica investigativa también permitió corroborar informaciones obtenidas en la aplicación de otras técnicas.

Los principales resultados obtenidos de la aplicación de la observación realizada fueron los siguientes:

- Carencia de un sistema de salario y beneficios acorde a las tareas y actividades que llevan a cabo cada uno de los trabajadores.
- Escasa preparación de los trabajadores en temáticas relacionadas con las tareas que realizan debido a la poca exigencia en el proceso de selección del personal a ocupar cargos en el gobierno.
- Marcada insatisfacción de los trabajadores con las condiciones laborales y con el régimen de trabajo implementado en la institución.
- Desactualización del manual de funciones existente en el gobierno debido a cambios implementados en los puestos que no fueron contemplados en el manual de funciones.

8. Análisis de la información

En el presente epígrafe se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las herramientas de diagnóstico explicados anteriormente.

En primer lugar, al analizar los resultados de la encuesta se determinó que la correcta ejecución del proceso de inducción influye directamente en el sentido de pertenencia que demuestran los empleados por la institución y el sentido de pertenencia va a influir en que los trabajadores se mantengan laborando en la organización. Además, se debe trabajar más en lograr una comunicación efectiva entre los jefes y sus subordinados ya que la forma en que un jefe se relaciona con sus empleados influye directamente en el clima laboral que existe en la organización y el inadecuado ambiente de trabajo repercute en que los trabajadores valoren la idea de solicitar la baja y buscar un mejor ambiente de trabajo.

En el análisis de la encuesta también se determinó que la demora reflejada en los resultados de la pregunta pensamiento puede deberse a que el trabajador no esté convencido de que romper las relaciones contractuales sea la mejor decisión debido a que mantienen la confianza en que las autoridades institucionales van a revertir la situación y mejorar las condiciones de trabajo.

De este análisis también se obtiene que el principal motivo para abandonar la organización es la oferta de un mejor puesto. El resultado obtenido además indica que el sistema de salario y beneficios implementado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui no es lo suficientemente competitivo frente a otras organizaciones y por tanto no retiene a sus empleados ante otras ofertas recibidas.

Además, se detectó que los trabajadores se encuentran insatisfechos con la posibilidad de ascenso y los reconocimientos. Por esta razón se debe analizar el sistema de trabajo del departamento de Talento Humano y específicamente el subsistema de desarrollo del personal que es el área que tiene como objetivo establecer los planes de carrera del personal en función de la antigüedad y trayectoria de cada trabajador.

Al analizar todas las respuestas a las diez preguntas que conforman la encuesta aplicada en conjunto con los resultados obtenidos de la entrevista al Jefe del Departamento de Talento Humano y las diferentes sesiones de observación realizadas en la institución se pudieron definir como las principales causas de la elevación de los índices de rotación del personal las que se refieren a continuación:

- Relaciones laborales
- Ambiente de trabajo
- Sistema de salario y beneficios
- Condiciones de las instalaciones
- Capacitación
- Desarrollo laboral
- Estimulación

Sobre esta base se diseñaron las acciones que conforman el plan de retención a implementar en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.

Segunda Parte

1. Justificación

El proyecto de investigación que se describe surgió a partir de una situación desfavorable que se ha venido manifestando en el Gobierno Autónomo Descentralizado del municipio de Rumiñahui donde el incremento de las solicitudes de bajas y de las bajas involuntarias han traído como consecuencia la elevación de los índices de rotación. Esta situación ha traído consigo deficiencias en el servicio por desconocimiento del nuevo personal.

Por la situación de inestabilidad laboral existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui se decidió ejecutar un proyecto de intervención que permitiera identificar las causas que estaban provocando que los trabajadores decidieran terminar sus relaciones contractuales con la institución y que influyeran además en la existencia de bajas involuntarias, para poder sobre dicha identificación trazar un conjunto de acciones que permitieran eliminar las deficiencias detectadas y disminuir hasta los límites permisibles el índice de rotación del personal.

Al conversar con el Jefe del Departamento de Talento Humano de la institución de gobierno en la que se realizó la sistematización se pudo constatar que la elevación repentina de los índices de rotación del personal estaba afectando directamente los procesos de trabajo en la organización.

Teniendo en cuenta que la gestión del Talento Humano y la retención del personal traen costos asociados que se incrementan excesivamente al contratar nuevos trabajadores

y perderlos en un lapso de tiempo relativamente corto, entonces se hace imprescindible eliminar esta situación en la entidad de gobierno en la que se ejecutó la sistematización descrita.

En el tiempo que se estuvo trabajando en la implementación del plan de retención y en la sistematización de la experiencia adquirida se mantuvo un control periódico sobre el comportamiento del índice de rotación del personal a fin de determinar si este valor seguía incrementándose o por el contrario descendía debido a las acciones implementadas. El resultado obtenido del análisis de su comportamiento fue que este índice mostraba una tendencia decreciente a medida que se avanzaba en la ejecución del proyecto y en la implementación del plan de acción.

Por la situación descrita anteriormente se define un sistema de objetivos compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos tal y como se muestra a continuación.

Objetivo General: Sistematizar la implementación de un plan de retención del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui en un período de seis meses.

Objetivos específicos:

- ✓ Definir las causas originadas por la situación interna de la organización que repercuten de manera directa e indirecta en la solicitud repentina de bajas de los trabajadores.

- ✓ Establecer un conjunto de acciones que permitan minimizar el impacto de las problemáticas detectadas en la decisión de los trabajadores de solicitar el cese de las relaciones contractuales con la institución.
- ✓ Implementar un plan de retención del personal que contemple las acciones previamente establecidas.

Los resultados alcanzados con el cumplimiento de los objetivos trazados permitieron mejorar el clima organizacional, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Además, permitió elevar la calidad del servicio que brinda la organización al contar con un personal capacitado para ejecutar los procesos de trabajo.

2. Caracterización de los beneficiarios

La sistematización de la implementación de un plan de retención del personal que se describe en el presente informe tiene como beneficiarios a la directiva del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui, debido a que mediante el plan propuesto la directiva podría determinar las causas que han influido directamente en la elevación de los índices de rotación del personal y sobre esta base implementar medidas que permitieran minimizar su efecto y preservar a los trabajadores.

Entre los beneficiarios del proyecto se encuentran, además, todos los departamentos de la institución de gobierno en donde se llevó a cabo el proyecto, fundamentalmente los que se relacionan directamente con el Departamento de Talento Humano, ya que mediante el plan de retención del personal se lograría estabilizar la composición de los trabajadores.

También son considerados beneficiarios directos los trabajadores de la institución de gobierno debido a que la implementación del plan de retención permitiría mejorar las condiciones de trabajo existentes en la organización y el clima laboral que envuelve los procesos de trabajo, aspectos que en ambos casos repercuten en la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui es una entidad pública subordinada a autoridades gubernamentales del nivel provincial y nacional y su principal función es realizar actividades para el servicio de la comunidad de la zona geográfica en la que se encuentra ubicado. Dentro de los servicios que presta esta institución se encuentran: Impuestos prediales, Agua potable y Alcantarillado,

Recolección de basura, Obras públicas, Avalúos y catastros, Turismo y Educación inicial (guarderías). Para garantizar un adecuado servicio a la población se han definido la misión y la visión que se describen a continuación:

Misión

Somos una organización de gobierno y servicio público local que promueve el desarrollo y bienestar integral de la comunidad de manera eficiente, honesta y responsable, involucrando la participación ciudadana en pro del bienestar común.

Visión

Constituirse para el año 2020 en un Gobierno Autónomo Descentralizado con un modelo de gestión administrativa, técnica, participativa y operativa que fundamente su accionar en el bienestar de la comunidad, a través de un proceso de mejoramiento continuo de calidad y eficacia de los servicios, que potencie la productividad constituyéndose en una población apta para invertir y vivir en armonía. Un cantón moderno, sustentable, respetuoso de la naturaleza, planificado, con una nueva centralidad, de ciudadanos universales con carácter participativo e incluyente.

Los beneficiarios hasta aquí mencionados constituyen beneficiarios directos, pero se hace necesario hacer referencia a los beneficiarios indirectos que en el presente estudio se conforman por todos los pobladores de Rumiñahui, que de una u otra forma acceden a los servicios prestados por la institución.

3. Interpretación

Analizando de manera objetiva el proceso de sistematización hay que destacar que sus resultados se encuentran directamente relacionados con la rama organizacional de la psicología ya que las propuestas de acciones que se implementaron con el plan de retención del personal mejoraron el clima organizacional y el ambiente de trabajo de la institución al resolver los problemas que existían en el órgano de gobierno.

La idea de la investigación surgió debido a las inquietudes de la directiva de la organización provocadas por la repentina elevación del índice de rotación del personal que además estaba provocando deficiencias en el servicio que se estaba ofreciendo a la población del territorio debido a la preparación del nuevo personal que había cubierto las plazas vacantes. Por esta situación la directiva comunicó al equipo de trabajo la necesidad de resolver la problemática de la institución.

Debido a la importancia conferida al tema dentro de la institución de gobierno tanto la directiva como todos los trabajadores de la entidad participaron activamente en la ejecución de cada una de las actividades programadas durante el proyecto de intervención. Los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui cooperaron en todas las necesidades del equipo de trabajo aportando información, datos, recursos de oficina, documentación relacionada con los procesos de trabajo de la institución y lo más importante tiempo de trabajo para aclarar las dudas surgidas durante la sistematización.

Cabe destacar que gracias a la participación activa y la cooperación mostrada por todos y cada uno de los trabajadores de la organización se pudieron lograr los objetivos planteados tanto para el proyecto de investigación como para la sistematización. Además, se obtuvieron los resultados esperados y en el tiempo planificado.

Durante la ejecución de todas las etapas del proyecto de intervención se involucraron además de todos los trabajadores, la directiva del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui y especialmente los empleados y el director del Departamento de Talento Humano que fue el área más favorecida con la implementación del plan de retención del personal debido a los beneficios obtenidos con esta propuesta.

Mediante la cooperación de los trabajadores, como bien se ha mencionado anteriormente, se pudieron identificar las causas internas de la realidad de la organización provocadas por problemáticas generadas en el ambiente laboral. Las causas identificadas en el proceso de aplicación de las herramientas y análisis de los resultados influyeron directamente en la retención del personal en la organización y el comportamiento del índice de rotación.

A partir de la aplicación de los instrumentos también se pudo determinar dentro de las deficiencias de la organización, que a pesar de que en el área de Talento Humano se ejecutaban y se tenían establecidos todos los procedimientos de cómo llevar a cabo los procesos de trabajo para esta área, muchos de ellos eran realizados de manera equivocada o con errores, provocados fundamentalmente por la desactualización de la documentación propia de este departamento.

Sobre la base de los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas se diseñaron acciones que mejoraran la situación real existente en la organización mediante el mejoramiento de las condiciones de trabajo, del ambiente y del clima laboral; y la implementación de todas estas medidas ha repercutido directamente en que los trabajadores se sientan identificados con la organización a la que pertenecen, respeten los preceptos de su funcionamiento y se sientan orgullosos y comprometidos con el trabajo que realizan en el órgano de gobierno objeto de estudio.

Por toda la situación descrita anteriormente los beneficiarios quedaron totalmente satisfechos por los resultados obtenidos ya que con la implementación del plan de retención se logró disminuir el índice de rotación del personal y fidelizar a los trabajadores con la organización y la labor que desempeñan en la misma.

El plan de retención del personal implementado en la organización de gobierno, al ser diseñado sobre la base de las deficiencias detectadas y con acciones encaminadas a minimizar sus efectos, influye positivamente en el desempeño de la institución de gobierno debido a que, al mantener un comportamiento estable de los trabajadores de la entidad, se cuenta con un personal preparado y capacitado para ofrecer el servicio que desea la población con la calidad que el cliente se merece.

A nivel colectivo los beneficios son palpables y lo demuestra la situación descrita durante el presente epígrafe. Entre ellos se deben mencionar la mejoría en las condiciones de trabajo, la existencia de mejores relaciones entre los trabajadores y la directiva de la

organización que propicia la presencia de un mejor ambiente de trabajo en la institución y el mejoramiento del servicio ofrecido a la población del municipio donde se encuentra ubicada la institución de gobierno objeto de estudio.

Pero los beneficios obtenidos mediante la implementación del plan de retención del personal no se encierran solamente en el nivel colectivo, sino que también se aprecian grandes beneficios a nivel individual para los trabajadores que forman parte de la institución de gobierno y por ello hay que hacer referencia al incremento de los beneficios percibidos por los trabajadores, a la adecuada capacitación en función de las necesidades de aprendizaje de cada uno de los empleados y al aumento de la satisfacción y la motivación de los colaboradores del órgano de gobierno debido al mejoramiento de las condiciones de trabajo y del ambiente laboral.

Todas las actividades y tareas realizadas durante el proyecto de intervención fueron ejecutadas con un alto nivel de respeto por parte del equipo de trabajo para con la organización y sus colaboradores mostrando siempre una gran responsabilidad a la hora de manejar información relacionada con el funcionamiento de los procesos organizativos y productivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.

Los objetivos de la sistematización del plan de retención del personal y del proyecto de intervención estuvieron encaminados a determinar la situación real existente en la organización que está influyendo en la elevación repentina y desmedida el índice de rotación del personal, y para cumplir con dichos objetivos se ejecutaron una serie de

acciones y tareas que se enfocaron a todas las áreas del gobierno adquiriendo de esta manera un carácter ascendente, horizontal y descendente.

A pesar de que con la investigación realizada se alcanzaron los objetivos trazados para la sistematización y el proyecto de intervención el equipo de trabajo tuvo que esforzarse para solucionar una serie de situaciones que fueron surgiendo y que en algunas ocasiones entorpecieron el desarrollo del proyecto de intervención.

En el proceso de ejecución del proyecto de intervención se efectuaron cambios en el diseño teniendo en cuenta los elementos necesarios para elaborar el plan de retención del personal y alcanzar los objetivos trazados en la sistematización. Además, se aplicaron las encuestas a todos los trabajadores que solicitaron baja en el período investigativo.

Todas las acciones llevadas a cabo en el proyecto de intervención y en la sistematización de la investigación desde el diagnóstico hasta la implementación y el monitoreo fueron sensibilizadas entre la directiva y el personal que labora en la institución de gobierno. Dicha sensibilización fue realizada mediante reuniones de trabajo y sesiones abiertas con las partes involucradas en el trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui y en cada una de ellas se recogieron las opiniones y recomendaciones de las personas participantes y se tomaron en cuenta para de ser necesario realizar la modificación pertinente al proyecto. Se realizó una primera reunión con las autoridades en donde se explicó el motivo del proyecto en el que se enfatizaba el deseo de conocer las razones de rotación, y posterior a eso se pidió permiso para realizar una comunicación interna a los colaboradores de distintos niveles jerárquicos, áreas y

antigüedad, en un segundo momento se llevó a cabo dicha reunión con los colaboradores para informarles el motivo del proyecto y la necesidad de que ellos apoyen al mismo. Y en tercer punto al momento de finalizar se realizó una reunión para darles a conocer los resultados obtenidos de las encuestas en donde se concluyó los factores principales de rotación, finalizando con bocaditos y una comida formal con los directores especialmente con el área de Talento Humano en el cierre del proyecto.

Aunque la ejecución de las actividades del proyecto de intervención y de la sistematización de la investigación arrojó los resultados deseados tanto por el equipo de trabajo como por los beneficiarios directos del estudio, se hace necesario señalar que, al analizar todo el proceso con una mirada crítica de manera retroactiva, hubo un conjunto de actividades que se pudieron realizar de diferente forma y obtener los mismos resultados. Entre estas actividades se encuentra en primer lugar la aplicación de las encuestas que se pudo haber realizado mediante una herramienta informática ahorrando tiempo y recursos.

Otro aspecto que se detectó que pudo haberse realizado de manera diferente fue la conformación del equipo de trabajo, pues se debió haber incluido personal de todas las áreas a la hora de diseñar las actividades del proyecto y no solamente especialistas de la directiva y del departamento de Talento Humano. De haberlo hecho así se hubiera podido tener un conocimiento más amplio desde un principio de la situación existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui logrando de esta manera evitar algunas de las diferencias de criterios surgidas durante la ejecución del proyecto.

El plan de retención del personal implementado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui constituye un aporte para el sector de gobierno de manera general ya que con la sistematización de la experiencia adquirida se establecieron los puntos clave y el procedimiento a seguir para generalizar la investigación a otras entidades pertenecientes al sector, siempre sobre la base de las características específicas y el entorno de cada institución.

4. Principales logros del aprendizaje

Durante el transcurso del proyecto de intervención y de la sistematización se detectaron grandes logros divididos en cuatro para un mejor entendimiento de los mismos. En primer lugar, se encuentran los logros relacionados con los resultados del proyecto y el cumplimiento de los objetivos. En el segundo los logros que resultaron del trabajo y de los colaboradores, mientras que en el tercero se encuentra todo lo referido a la ejecución del proyecto. En el cuarto entonces se encuentran aquellos logros que se refieren a la relación laboral y social con la institución de gobierno.

Como se ha mencionado anteriormente en primer lugar se hace referencia al cumplimiento de los objetivos trazados tanto para el proyecto de intervención como para la sistematización. Dentro de estos logros hay que señalar que las actividades y tareas planificadas y ejecutadas permitieron alcanzar satisfactoriamente los objetivos planteados ya que se lograron determinar las problemáticas que estaban causando que los trabajadores solicitaran la baja de la organización y se diseñaron acciones encaminadas a minimizar su efecto o eliminarlas, dichas acciones fueron implementadas y se constató que el ambiente laboral mejoraba considerablemente por lo que los beneficiarios quedaron satisfechos con el resultado obtenido.

Entre estos logros también se encuentran los resultados del proyecto y hay que destacar que el resultado más importante alcanzado con el proyecto de intervención es el plan de retención del personal implementado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui el cual logró disminuir el índice de rotación del personal y mantener una estabilidad en la plantilla de trabajadores.

En el caso de los logros alcanzados en materia de trabajo y de los colaboradores hay que destacar que gracias a la experticia demostrada por el equipo de trabajo implicado en el proyecto se lograron ejecutar en el tiempo establecido todas las actividades planificadas. También se destaca como un logro la cooperación y participación de todo el personal gracias a lo cual se pudo diagnosticar la situación real de la organización y sobre esta base contextualizar las acciones que conforman el plan de retención a las características específicas de la entidad objeto de estudio.

Entre estos logros también hubo inconvenientes que hubo que resolver en el quehacer cotidiano. Entre estos inconvenientes los que más afectaron el desarrollo del proyecto de intervención son las diferencias de criterios entre las partes involucradas en relación con los hallazgos de la investigación y la escasa disponibilidad del recurso tiempo del hombre para la ejecución del proyecto.

El primer inconveniente fue resuelto con agilidad e inteligencia por parte del equipo de trabajo aportando criterios sólidos que apoyaron los hallazgos obtenidos con la aplicación de las herramientas y convencieron a las partes involucradas de la veracidad y la certeza de los datos e informaciones recopilados. Por otra parte, el segundo inconveniente fue resuelto a través de la re planificación en fecha y lugar de las actividades que no podían ser ejecutadas por carencia de tiempo por parte de los trabajadores involucrados en su ejecución.

En lo relacionado con la ejecución del proyecto hay que mencionar como los principales logros los conocimientos adquiridos por el equipo de trabajo en materia de rotación del personal, de motivación del personal, de satisfacción de los trabajadores y de psicología laboral. También cabe destacar la consolidación de los conocimientos adquiridos desde el ingreso a la universidad hasta la fecha. Se debe señalar como logro las habilidades demostradas por parte del equipo de trabajo en el manejo de las situaciones desfavorables que fueron surgiendo durante la ejecución de la sistematización y el proyecto de intervención.

Como parte de estos logros también se deben mencionar la voluntad y la perseverancia del equipo de trabajo al ejecutar el proyecto y no dejarse vencer por las adversidades afrontadas durante el estudio, la perspicacia y la sabiduría mostradas en la determinación de las causas y el diseño del plan de retención implementado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui. Otro logro muy importante fue la inteligencia mostrada por el equipo de trabajo para determinar que los postulados estudiados en la literatura científica relacionada con el tema, debían ser adecuados a las características específicas de la organización en la cual se lleva a cabo la investigación. También está la comprensión por parte del equipo de trabajo de la importancia que se le debe conferir al recurso humano en cualquier organización.

Además, se debe hacer énfasis en que el principal logro relacionado con la ejecución de proyecto es que se pudo implementar en su totalidad el plan de retención diseñado para disminuir el índice de rotación del personal.

En los resultados referidos a la relación laboral y social con la organización y sus trabajadores se encuentra que se establecieron muy buenas relaciones de trabajo con la organización debido a los resultados obtenidos y a la demostración por parte del equipo de trabajo de sólidos conocimientos en la temática abordada en el proyecto.

Los logros hasta aquí descritos constituyen un factor fundamental para poder afirmar que el proyecto de sistematización se ha culminado de manera satisfactoria tanto para los beneficiarios como para el equipo de trabajo responsable de la ejecución del proyecto de intervención ya que se alcanzaron correctamente los objetivos trazados.

CONCLUSIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos en el proyecto de intervención y en la sistematización de la investigación realizada para implementar el plan de retención del personal en la institución de gobierno objeto de estudio se concluye lo siguiente:

- ✓ Al aplicar las herramientas definidas para llevar a cabo el diagnóstico de la situación real de la institución de gobierno se pudieron identificar como las principales causas de la elevación repentina del índice de rotación del personal: la inadecuada selección del personal, la insatisfacción del personal con los trabajos realizados y con las condiciones de las instalaciones, y la remuneración percibida que no corresponde a las tareas y actividades realizadas; las cuales influyen directamente en la solicitud repentina de baja de los trabajadores.
- ✓ El plan de retención del personal diseñado para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui queda conformado por un conjunto de acciones encaminadas a minimizar el efecto de las problemáticas detectadas como causales de las solicitudes de baja de los trabajadores.
- ✓ La implementación del plan de retención del personal se llevó a cabo en su totalidad y el principal elemento que influyó en los resultados satisfactorios del proceso de implementación radica en la participación y cooperación de los trabajadores de la entidad.
- ✓ La sistematización de la investigación permite definir los elementos claves a tener en cuenta para lograr generalizar la experiencia adquirida a otras instituciones pertenecientes al sector de gobierno en la nación ecuatoriana y para ello siempre se debe tener en cuenta el entorno donde se desenvuelve la institución objeto de estudio.

- ✓ Los resultados alcanzados con el proyecto de intervención y la sistematización de la investigación cubrieron las expectativas de los beneficiarios y de las partes involucradas en la ejecución del estudio realizado y todos los actores quedaron satisfechos ya que con la implementación del plan de retención del personal se logró disminuir considerablemente el índice de rotación.

RECOMENDACIONES

Tomando como base las conclusiones planteadas anteriormente se formulan las siguientes recomendaciones al Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio De Rumiñahui.

- ✓ Continuar aplicando la encuesta a los trabajadores que soliciten el cese de las relaciones contractuales con la institución de gobierno para determinar a tiempo el surgimiento de nuevas problemáticas que afecten el comportamiento del índice de rotación del personal.
- ✓ Mantener un diagnóstico sistemático de la situación real de la organización para poder detectar situaciones problemáticas que puedan causar una elevación repentina del índice de rotación del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Rumiñahui.
- ✓ Diseñar nuevas estrategias y acciones que tengan como objetivo minimizar el efecto de las problemáticas existentes en la organización.
- ✓ Desarrollar investigaciones encaminadas a actualizar el manual de funciones y los perfiles de cargo existentes en el órgano de gobierno incluyendo en ellos los puestos existentes realmente en la institución y las actividades y tareas a desempeñar en cada uno de ellos.
- ✓ Actualizar el sistema de salario y beneficios implementado en la organización de gobierno para hacerlo coincidir con las tareas y funciones a desempeñar por cada uno de los trabajadores en función del cargo que ocupan.
- ✓ Mantener actualizado el sistema de capacitación a percibir por cada una de los trabajadores en función de los resultados obtenidos de la aplicación del diagnóstico de necesidades de aprendizaje aplicado a los empleados de la organización.

- ✓ Realizar un seguimiento del comportamiento del índice de rotación del personal para poder evitar que futuras elevaciones repentinas provoquen situaciones desfavorables y costosas para la institución de gobierno objeto de estudio.
- ✓ Utilizar las experiencias adquiridas tanto en el proyecto de intervención como en la sistematización de la investigación para realizar estudios similares en instituciones pertenecientes al sector gubernamental de la nación ecuatoriana.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 79-100.
- Boisier. (2002). *Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional*. Chile: Universidad de Talca.
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Díaz. (2011). *La Observación*. México: Facultad de Psicología de la UNAM.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Gutiérrez, & Maz. (2001). Cimentando un proyecto de investigación: la revisión de literatura.
- López-Roldán, & Facheli. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- LosRecursosHumanos.com. (2011). *Retención del talento*. Obtenido de Los Recursos Humanos: <http://www.losrecursoshumanos.com/retencion-del-talento/>
- Navarro. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 1-36.
- Prieto. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Colombia: Universidad de Medellín.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.
- Serna, & Mojica. (2008). *Retención Del Talento en las empresas*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/retencion-del-talento-presentation>

ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta De Salida

1: ¿Cuándo ingresó al GADMUR recibió instrucciones (inducción) de cómo hacer su trabajo?

Sí _____

No _____

2: ¿Cómo se sintió durante el tiempo que laboró dentro del GADMUR?

1) Excelente _____

2) Bien _____

3) Regular _____

4) Mal _____

3: ¿Cómo considera la relación de su Jefe Inmediato con el personal a su cargo?

1) Excelente _____

2) Bien _____

3) Regular _____

4) Mal _____

4: ¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar el GADMUR?

1) Más de 6 meses _____

2) Entre 3 y 6 meses _____

3) Entre 1 y 3 meses _____

4) Menos de 1 mes _____

5: ¿Las instalaciones de la institución eran las adecuadas y se mantenían en buenas condiciones de mantenimiento e higiene?

Sí _____

No _____

6: ¿Cuál o cuáles son sus motivos para dejar el GADMUR?

Oferta de un mejor puesto

Sí _____

No _____

Oferta de un mejor horario

Sí _____

No _____

Necesidad de un cambio

Sí _____

No _____

Motivos personales

Sí _____

No _____

Desmotivación

Sí _____

No _____

Estudios

Sí _____

No _____

Relaciones laborales Sí _____ No _____

Otros Sí _____ No _____

7: ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos del GADMUR y sobre su cargo?

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
Salario			
Ambiente de trabajo			
Formación			
Carga laboral			
Posibilidad de ascenso			
Reconocimientos			
Trabajo en equipo			
Relación con los superiores			

8: ¿Cree que su paso por el GADMUR ha aportado valor a la institución?

Sí _____ No _____

9: ¿Recomendaría a una persona, familiar o amigo para que labore en el GADMUR?

Sí _____ No _____

10: Mejoras o sugerencias que recomienda al GADMUR.
